

# Антикризисное управление

*Я бы отдал одну половину  
царства, чтобы научиться  
управлять другой.*

*Петр I*

# **ТЕМА 2: Кризисы социально- экономических систем**

## **2.1 Сущность, предмет и объект антикризисного управления**

# **Сущность, предмет и объект антикризисного управления**

**«Антикризисное финансовое управление направлено на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий, главной целью его является восстановление финансового равновесия и минимизация размеров снижения рыночной стоимости предприятия» (И. А. Бланк)**

# **Сущность, предмет и объект антикризисного управления**

**«Антикризисное управление — это управление, в  
котором поставлено определенным образом**

**предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов,  
мер по снижению отрицательных последствий кризиса**

**и использования его факторов для последующего**

**развития» (Коротков Э.М.)**

# Сущность, предмет и объект антикризисного управления

## Проблематика антикризисного управления:

- 1) проблемы распознавания предкризисных ситуаций, выявления первых признаков кризиса и его характера;
- 2) методологические проблемы финансово-экономического и организационного характера, касающиеся деятельности организации;
- 3) проблемы технологии управления: прогнозирование кризисов, поиск необходимой информации, анализ и оценка кризисных ситуаций, разработка инновационных стратегий, выработка управленческих решений;
- 4) конфликтология и селекция персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

# Сущность, предмет и объект антикризисного управления

- Таким образом, понятие *антикризисного управления* может быть сведено к совокупности методов, приемов, позволяющих:
- распознавать кризисы,
  - осуществлять их профилактику,
  - преодолевать их негативные последствия,
    - сглаживать течение кризиса.

# Сущность, предмет и объект антикризисного управления

Антикризисное управление — это:

- *во-первых*, управление в условиях риска;
- *во-вторых*, управление, которое основано на предвидении кризиса, анализе его симптомов, разработке мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использованию его факторов для последующего развития;
- *в-третьих*, это управляемый процесс предотвращения и (или) преодоления кризиса социально-экономической системы, отвечающий целям и соответствующий тенденциям ее развития.

# Сущность, предмет и объект антикризисного управления

**Цель антикризисного управления –  
разработка и реализация мер, направленных на  
нейтрализацию наиболее опасных путей,  
приводящих социально-экономическую систему  
к кризисному состоянию.**



# Сущность, предмет и объект антикризисного управления

**Предмет** антикризисного управления —  
профилактика, диагностика и преодоление  
кризисных явлений на всех уровнях экономики.

**Объект** антикризисного управления —  
кризисные явления и окружающие их условия.

# Сущность, предмет и объект антикризисного управления

По уровню решаемых задач различают  
следующие объекты антикризисного  
управления:

1) **мировой уровень** — это уровень мирового хозяйства в целом, включающий мировой рынок и национальное хозяйство стран мира с учетом их интеграции в мировой рынок и воздействия на экономику отдельной страны экономики мирового хозяйства;

# Сущность, предмет и объект антикризисного управления

2) макроуровень — это уровень национального хозяйства в целом, который выступает в виде единого структурного целого, а не как механическая сумма отдельных предприятий, организаций и институтов;

3) мезоуровень — это уровень отраслевых хозяйственных связей предприятий и организаций различных сфер и институтов. Эти связи называют горизонтальными, поскольку они существуют между хозяйствующими единицами, находящимися на одном уровне относительно друг друга;

4) микроуровень — это уровень отдельного предприятия, организации, экономического субъекта экономики.

# Сущность, предмет и объект антикризисного управления

12

В экономическом развитии на каждом уровне возникают различного рода кризисные явления.

В экономической литературе преобладают два различных подхода к характеристике управления кризисом:

- 1) финансово-экономический подход, характерный преимущественно для западной литературы, который рассматривает предприятие как сеть контрактов;
- 2) организационно-структурный, встречающийся чаще в отечественной экономической литературе, рассматривающий предприятие как управленческую структуру с вертикальными и горизонтальными связями.

# Эффективность антикризисного управления

**ЗАВИСИТ ОТ:**

1. **Своевременности выявления причин и факторов негативных тенденций,**
2. **Быстрой и действенной реакции на устранение форм их проявления путем целенаправленного управленческого воздействия на основе использования совокупности традиционных и инновационных методов и инструментов,**
3. **Гибкости и многовариантности сочетания и комбинации этих методов и инструментов.**

# **ТЕМА 2: Кризисы социально- экономических систем**

## **2.2 Понятие кризиса экономической системы**

# Понятие кризиса экономической системы

«Если наше время является началом нового периода выдающихся изобретений, то в пределах обозримого будущего не приходится ожидать исчезновения кризисов.

Вдобавок к этому земли, которые предстоит еще включить в систему европейской промышленной культуры, являются источником подобных же препятствий и опасностей, ибо каждый случай присоединения новой территории несет с собой тенденцию излишков и перепроизводства»

**Артур Шпитгоф (1873—1957), немецкий экономист и исследователь  
экономических циклов**

# **Понятие кризиса экономической системы**

**Таким образом, современные экономические кризисы связаны с углублением противоречий в глобальной экономике и сложностью мегарегулирования мировой экономики.**

**Греческое слово «кризис» означает «решение».**

**В дальнейшем понятие кризиса расширилось и применяется ко всякому резкому переходу, ко всем переменам, воспринимаемым людьми как нарушение непрерывности.**



# Понятие кризиса экономической системы

**Кризис рассматривается как:**

- крайнее обострение противоречий развития, нарастающая опасность банкротства, ликвидации;
- рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем;
- переломный момент в процессах изменения.

# Понятие кризиса экономической системы

*Э. М. Коротков* определяет **кризис** как **крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе**, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

По мнению *М. А. Сажинной*, **кризис** — это **тяжелое переходное состояние экономической системы**, во время которого закладываются основы восстановления нарушенных законов движения экономики и дальнейшего ее развития.

# Понятие кризиса экономической системы

Под **социально-экономической системой** понимается **целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг.**

# **Понятие кризиса экономической системы**

**Социально-экономическую систему (как и всякую другую) характеризуют системные качества.**

**ЭТО определенные исторические, географические, этнические, духовные, политические и экономические границы, следовательно, она может воплощаться в конкретных государственно-политических образованиях или в форме иных, меньших по масштабу, общественно-хозяйственных организациях.**

# Понятие кризиса экономической системы

По мере усиления глобализации в качестве социально-экономической системы правомерно рассматривать все человечество.

Этим обуславливается историчность исследования: **любая изучаемая система**, с одной стороны, неизбежно исторически обусловлена, а с другой — исторически обусловлены все категории и законы этой системы.

# Понятие кризиса экономической системы

Преодоление кризисов в социально-экономическом развитии — это по большей части управляемый процесс.

Социально-экономическая система вообще является саморегулируемой (устойчивой).

А устойчивая система — это система, в которой действуют механизмы управления и восстановления ее равновесия.

# Понятие кризиса экономической системы

Управление существует, с одной стороны, потому что является частью этих механизмов, с другой — для того чтобы, опираясь на эти механизмы, обеспечивать менее болезненное и более последовательное развитие социально-экономической системы.

# **Понятие кризиса экономической системы**

**Это возможно только в том случае, если будут известны закономерности развития социально-экономической системы, ее сущностные характеристики и признаки ее состояния.**

**В экономической системе происходят процессы, зависящие друг от друга и оказывающие влияние на состояние внутренней и внешней среды.**

**Поэтому изменяются и элементы в функционирующей системе.**



# Понятие кризиса экономической системы

## Функции кризиса:

- 1) устранение устаревших элементов господствующей системы, которая исчерпала свой потенциал;
- 2) создание условий для утверждения новых элементов новой (зарождающейся) системы;
- 3) испытание на прочность тех элементов старой системы, которые аккумулируются и переходят в новую систему.

# Понятие кризиса экономической системы

Опасность кризиса существует всегда, даже тогда, когда его нет, поэтому необходимо различать

**симптомы, факторы и причины кризисов.**

# Понятие кризиса экономической системы

**Симптомы не всегда отражают причины кризиса, так как причины нередко кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков.**

**Кризис переживает несколько стадий в своем развитии:**

- 1) латентная, скрытая, когда его предпосылки назревают, но не проявляются;**
- 2) обвала, т.е. стремительного обострения противоречий и резкого ухудшения всех показателей в динамике;**
- 3) смягчения кризиса и создания предпосылок для его преодоления.**

# Понятие кризиса экономической системы

## Симптом кризиса —

это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить.

Симптомы кризиса фиксируются в показателях и в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие социально-экономической системы.

# Понятие кризиса экономической системы

Симптомы кризиса дифференцируются по его типологической принадлежности —

- масштабы,
- проблематика,
- острота протекания (глубина),
- область развития,
- причины, возможные последствия,
- фаза проявления.

# Понятие кризиса экономической системы

## Фактор кризиса —

**это событие, зафиксированное состояние или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.**

Факторы возникновения кризисов в социально-экономической системе могут быть различными.

**Но очень важно видеть первые симптомы кризисного развития, чтобы иметь возможность своевременно запускать в действие методы или программы антикризисного управления.**

# Понятие кризиса экономической системы

## Причина кризиса —

это события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Причины могут быть объективными, например связанными с циклическими потребностями в модернизации и реструктуризации, и субъективными, отражающими ошибки в управлении.

# Понятие кризиса экономической системы

## Причины кризисов организации:

**А. Объективные, обусловленные:**

**1) макроэкономическими факторами: — состоянием национальной экономики; — состоянием глобальной экономики; — политическими действиями правительств иностранных государств и международных организаций;**

**2) природными факторами: — стихийными бедствиями; — глобальными и локальными изменениями климатических условий хозяйствования.**



# **Понятие кризиса экономической системы**

## **Б. Субъективные, обусловленные некачественным управлением:**

- ошибками топ-менеджеров;**
- разногласиями между владельцами крупных пакетов акций;**
- конфликтами между акционерами и топ-менеджерами;**
- разногласиями между топ-менеджментом и средним звеном менеджеров.**

# Понятие кризиса экономической системы

## Таким образом,

- *Факторы кризиса организации фиксируются в событиях, состояниях активов, ресурсов, результатах деятельности.*
- *Симптомы кризиса организации фиксируются в отрицательных тенденциях и устойчивости их нарастания.*

# Понятие кризиса экономической системы

Распознавание кризиса — это процесс обнаружения симптомов, факторов и причин кризиса, определения его содержания и характера протекания.

Оно производится по признакам и показателям кризисного развития в процессе мониторинга антикризисного развития.

# Понятие кризиса экономической системы

## Мониторинг антикризисного развития —

это контроль процессов развития и отслеживания их тенденций по определенным критериям.

С этой целью должны быть определены:

- 1) набор признаков и показателей кризисного развития;
- 2) методика их расчета;
- 3) методика их использования в анализе.

# Понятие кризиса экономической системы

*Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций.*

Управление кризисом предполагает знание:

- 1) тенденций поведения социально-экономической системы и ее развития;
- 2) ее характеристик;
- 3) признаков ее состояния;
- 4) наступления определенных фаз этого состояния и этапов развития.

# Понятие кризиса экономической системы

**Решающее значение в управлении кризисом имеет разработка тщательно продуманной стратегии управления, основанной:**

- на предварительном анализе внешней и внутренней среды социально-экономической системы,
- выявления тех факторов и угроз, которые имеют ключевое значение для подрыва ее стабильного динамического развития.

# **ТЕМА 2: Кризисы социально- экономических систем**

## **2.4 Признаки, функции и типология кризисов**

# Признаки, функции и типология кризисов

## Систематизация кризисов по признакам

### 1. По причинам возникновения:

- **случайные** — часто являются результатом ошибок в управлении или природных явлений;
- **закономерные (предсказуемые)** — это кризисы, которые возникают как этап развития; они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризисов (например, потребности в реструктуризации, изменения структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса (НТП));
- **циклические** — разновидность предсказуемых кризисов.



# Признаки, функции и типология кризисов

## 2. По ширине охвата:

- **отдельные, или единичные;**
- **локальные, или групповые, — охватывают лишь часть или группу явлений, процессов, субъектов хозяйствования;**
- **системные, которые поражают всю систему в целом- предприятие, корпорацию, отрасль, народно-хозяйственный комплекс, экономику страны.**

# Признаки, функции и типология кризисов

## 3. По уровням экономического обобщения:

- **мега (мировой)** — уровень мирового хозяйства;
- **макро** — уровень национального хозяйства;
- **мезо** — уровень межотраслевых хозяйственных связей;
- **микро** — уровень отдельной организации (предприятия) в материальной сфере и сфере нематериального производства.

# Признаки, функции и типология кризисов

## 4. По силе воздействия:

- **легкие** (протекают последовательно и безболезненно, их можно предвидеть и ими легче управлять, чем глубокими кризисами).
- **глубокие**, которые ведут к разрушению социально-экономической системы; они протекают сложно и неравномерно и подразделяются:

на разрушительные и катастрофические.

# Признаки, функции и типология кризисов

## 5. По продолжительности:

- краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

## 6. По источникам происхождения:

- внутренние,
- внешние,
- смешанные, вызванные внутренними и внешними источниками,
- стихийные, (развившиеся сами по себе),
- искусственные (сознательно созданные теми или иными силами).

# Признаки, функции и типология кризисов

## 7. По возможности преодоления:

- преодолимые самостоятельно (с помощью внутренних сил или своими силами),
- преодолимые с внешней помощью,
- непреодолимые

## 8. По формам проявления:

- явные (протекают заметно и легко обнаруживаются),
- латентные (скрытые), которые протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

# Признаки, функции и типология кризисов

## 9. По структуре отношений в экономической системе (или по проблематике развития):

- **экономические** (вызваны резкими противоречиями в экономике страны или отдельной организации),
- **социальные** (возникают при развитии противоречий различных социальных групп),
- **политические** — противоречия в политическом устройстве (например, кризис власти, кризис противоречий в интересах различных социальных групп, классов, управления обществом),

# Признаки, функции и типология кризисов

- **психологические** - (связаны с психологическим состоянием человека и проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неуверенности в завтрашнем дне, неудовлетворенности в правовой защите, неверии в закон);

проявляются как во всем обществе, так и в отдельном коллективе или группе.

# Признаки, функции и типология кризисов

- **технологические** — это кризисы новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях (кризисы технологической несовместимости изделий и процессов и кризисы отторжения новых технологических решений).

В обобщенном виде эти кризисы могут проявляться как **кризисы НТП** — обострение противоречий между его тенденциями, возможностями и последствиями.



# Признаки, функции и типология кризисов

- **организационные** (возникают вследствие противоречий в процессах обособления и интеграции, распределения функций, проектирования организационной структуры, объединения и разделения структурных подразделений).

# Признаки, функции и типология кризисов

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и **способом антикризисного управления**, которое может **смягчать или обострять кризис**.

# Признаки, функции и типология кризисов

## Возможные последствия кризиса:

- обновление организации или разрушение организации,
- обострение кризиса или ослабление кризиса,
- преобразование организации или сохранение организации,
- качественные изменения или количественные изменения,
- оздоровление организации или возникновение нового кризиса,
- резкие изменения или мягкий выход,
- долгосрочные изменения или краткосрочные изменения,
- необратимые изменения или обратимые .

**Кризисы взаимодействуют и влияют друг на друга. Кризисы разной периодичности в одной области, часто совпадая во времени, могут дополнять и усугублять друг друга, чем усиливают негативные тенденции.**

**Кризисы в сложных сферах, развивающиеся одновременно, приобретают синергический эффект, усугубляются в результате взаимодействия, но и ведут к комплексному обновлению взаимосвязанных систем.**

# Кризисы бывают:

- **регулярные** (циклические), которые поражают все сферы экономики и отличаются глубиной и более длительной продолжительностью,
- **периодические**, к которым относятся:

*промежуточные, частичные, отраслевые и структурные.*

**Промежуточный** кризис не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время течение фазы подъема или оживления.

**Частичный** охватывает не всю экономику, а отдельную сферу общественного воспроизводства.

**Отраслевой** поражает одну из отраслей экономики.

**Структурный** проявляется в диспропорциях между отраслями.